



本社事務所にて（左から、小原、横山社長、前田）

パッキングを製造し続けて44年の株式会社東金パッキング。2代目社長横山豊氏より、コロナウィルスやリーマンショックなどによる経済の大停滞がありながら時代のニーズに合わせて、大量生産しにくい難易度の高い製品づくりに取り組んで、着実に会社が成長しているその秘密を伺いました。

社長プロフィール

横山豊（よこやま ゆたか）1979年東京都生まれ。2001年入社。主に営業に従事し創業者より2020年に従業員承継で2代目社長に就任。

経営者インタビュー【株式会社東金パッキング】

隙間を埋める技術を磨き ニッチ分野で無双を目指す ～生産性を求める時代、敢えて手間をかけるとは～

先代からの事業承継

小原：本日は経営者インタビューの取材をお引き受け頂き誠にありがとうございます。

初めに御社のこれまでの沿革等についてお聞かせください。

横山：昭和53年4月に先代の中川 六己（以降：中川氏）が杉並区で創業したのが始まりです。今年73歳になります。30歳位に一人で起業されたとのこと。小さな工場から独りで始め、その後事業も順調に推移し、1986年（昭和61年）に株式会社として法人成しました。その後1987年に協同組合三鷹ハイテクセンター¹に本社を移転しそのタイミン

グで従業員を雇入れていると思います。三鷹に工場を移転しそこでも事業が順調に推移し、2000年に現在のこの場所（東京都東村山市）に自社工場（本社）を建てました。私はその約1年後（2001年）に入社しました。

小原：入社当初は社長は社内でどのような役割をされてきましたか。

横山：私は21歳の時に入社しました。役割は基本営業でしたが、小さい会社でしたので、製造と兼務でした。ただ製造業の営業活動をしていく上では「製造の現場」を理解していないと営業はできませんから、当たり前と言えば当たり前です。組織が小さいということもありアットホームな働きやすい職場でした。

¹ 三鷹ハイテクセンターは、都市型工業団地のモデルケースとして平成元年にスタートし、三鷹市内20社の小規模企業が結集し設立された。研究開発型・加工型・営業中心型など、多様な業種の企業が入居している。組合員の発展を目指し情報と技術の交流・懇親を深めながら中小企業の成長を後押ししている。

人の「やらない」を仕事にする

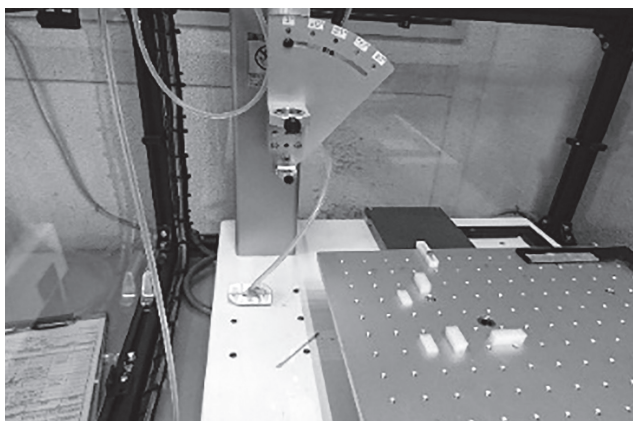
小原：「パッキング」というワードからは何を作られているのかが良くわかりませんでした。

横山：最近パッキン製造だけの仕事をさせて頂いているわけではありません。でも、どんな仕事をしているかと言うと、やはりかなり説明に困る、説明しにくい事業です。創業当初からやっていることとして「打ち抜き」と「手加工（ハンドメイド）」はやっていました。

小原：「打ち抜き」や「手加工」は当時どんなものをつくっていましたか。

横山：様々なパッキン、ガスケットや、装置のゴム足、両面テープ、フィルムなどの加工です。素材として昔多かったのはゴムシートやゴムスポンジですが、徐々に比率が下がってきており、放熱性や高弾性、防音性などの機能を持った材料が増えてきています。当社で製造した製品は、防衛や通信などの産業でご利用いただくことが多いようですが、最終的に何に使われているかまでは判断できないものもたくさんあります。創業時から続けている打ち抜き加工に加えて、現在はカッティングマシンや液状ガスケット塗布ロボットを複数導入しており、加工の幅を広げています。

カッティングマシンは打ち抜きに必要な「型」が不要ですので、型製作に要する時間を短縮ができ、CAD データを使用するため形状変更にも対応しやすいです。また、型抜きでは不向きな厚い材料の加工が得意です。現在は3台稼働しています。



ガスケットマシン

液状ガスケット塗布ロボットでは、手加工では不可能な精度で接着剤やシール材を精密に吐出、塗布することが可能です。最初の導入から20年以上が経ち、技術的ノウハウも蓄積されましたし、車載品の試作、医療、通信などの業界で幅広い実績があります。

成長を支え続けている源泉とは

横山：当社の仕事は、一見すると機械さえあれば誰でもできてしまう錯覚さえ覚えてしまっていますが、実際は奥深いノウハウがあり、（（切る＋塗る）×技術力）×対応力で成長しています。

小原：どのような「強み」や「ノウハウ」があるか少し教えてください。

横山：例えば、打ち抜き加工一つとっても、材料の硬さや厚み、形状などで型の仕様や打ち抜き方法など様々な選択が必要です。型の刃の種類も複数ありますし、打ち抜きのスピードや刃を入れる深さなど、様々です。硬く厚い材料は打ち抜きが向かないのでカッティングマシンを選定することもありますし、場合によっては手加工が向いている場合もあります。色々な加工方法の中から最善の方法を選択しています。

小原：材料の大きさや厚みなどで使う機械を変える判断は大変ですか。

横山：カッティングマシンに用いる刃物はカッターナイフのような引いて切るタイプのものや丸い形状のロータリーカッターなどがあります。打ち抜き加工の場合はビク型を用いての押切りになりますが、どちらも刃の長さや厚みを選択して使用しています。

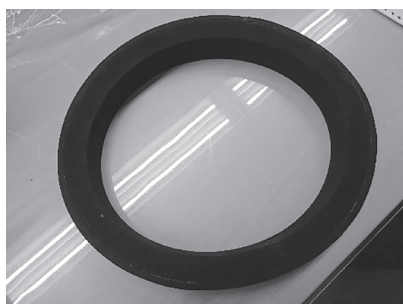


抜き打ち型の保管棚

す。できあがった製品の品質が同じであればどの加工方法を選択しても良いのですが、そこは生産性を意識しています。お客様の支給品にガスケットを塗布し乾燥させてパッキンにして使用することもありますし、当社内で加工した製品に接着剤を塗布してほかの部品と接着することもあります。液状ガスケットは一般に常温で流動性のある物質で、接合面に塗布すると、一定時間の後に乾燥または均一化し、弾性皮膜あるいは粘着性の薄層を形成します。これにより接合部の油密・水密・気密を完全にし、もれを防止するとともに耐圧機能を持ちますが、この性能を実現するために使う液状ガスケットの選択、塗布量の厚み、乾燥温度、乾燥時間等、多くのノウハウが隠されています。

小原：手加工のノウハウは具体的にはどんな感じですか。

横山：例えばこのようなサンプル（写真①、②参照）があります。黒い素材で見えにくいですが、細長く裁断したスポンジを接着で円状にしていって内側と外側で異なる材質を使い2層構造にしています。内側の径（寸法）に若干ずれがあったとしても大丈夫ですが、外側の径（寸法）がぴったりでないと内側の素材との接着ができなくなってしまいます。つまりこのような計算や正確に接着する技術は地味ですが手作業でないとできません。地味過ぎて伝わりにくいかも知れません。



写真①



写真②

会社の強みとは

前田：御社の強み、特質すべき特徴はなんでしょう。

横山：当社の強みは何なのか。これについてはずっと悩んでいます。

製造業ですから、品質、納期、コストの追求は必ず必要ですが、そこにプラスしていかにお客様のご要望に柔軟に対応できるかということに力を入れてやってきたことにご評価を頂けているのかなというふうには考えています。

例えば、加工した製品にシリアルナンバーを入れてほしい、ですとか、2個ずつ袋に入れて入数を袋に書いてほしい、ですとか、本当に色々な依頼があります。一つ一つは単純なことに聞こえるかもしれませんが、そこを積み上げてこれたのかなと思います。

前田：柔軟に要望に応じてきたということですか。

横山：将来は、丸投げしてくれたらそれに応えられる会社になっていきたいです。

小原：当時と今の受注の仕方に違いはありますか。

横山：大きく変わることはありませんが、コストが最優先、という風潮が少し薄れてきて、品質、納期＋アルファの部分をお客様が見て評価して下さるようになったとは感じています。

前田：何をしている会社と聞かれば社長は何とお答えになりますか。

横山：規格品でないパッキン製品を全てオーダーメイドで作る会社です。ほぼ完全に受注生産でご注文頂いた分だけ作ります。「創業40年以上のシート材加工プロ集団」でもありますし、「自動化しにくい精密手加工のプロ集団」でもありますし、「面倒な加工お任せ下さい集団」でもあります。

前田：つまり時代のニーズを組み合わせ、パッキングしているところが強みですね。

ノウハウを支える社内体制、組織、品質、人材育成のありかた

小原：お話を伺っていると実に見えにくい、分かり難いノウハウをお持ちのようですが、このような技術をどのように引き継いでいますか。

横山：技術伝承という面で言えば、基本的には

OJTを通じて行っています。理由はリピートの周期が数年単位で長い製品も多く、見込み生産もしないため、一度経験しているベテラン社員が未経験の社員にレクチャーしていくことが能率的となります。

日常業務で一番多く使うのは加工指示書などの帳票類ですが、注文1件に対し1枚出していて、主に備考欄に色々な注意事項や、作業のポイント等を記録として残すようにしています。同じ製品をつくる際に新たな課題があった場合などは、その注意点などを記載しアップデートも欠かせません。指導の様子は動画や写真に残しアーカイブ化し帳票類を含めいつでも閲覧可能です。

帳票：加工指示書

前田：会議はどのような種類の会議がありますか。

横山：毎月ある程度の役職が集まる経営会議を開催し、主に業績や目標を管理していますが、お客様の意見などがあればこの場で議論します。

2か月に一度正社員が全員集まり意見交換、活動内容の共有、改善提案などを行う会議や、社員と私の1 on 1 ミーティング、各部門のメンバーが集まる小集团的な活動もあります。

小原：次に人のことについて教えてください。平均年齢は何歳くらいですか。

横山：従業員は11名いて、平均年齢は私と同じ年齢（45歳）くらいになります。50代後半が一人、50代前半一人、45歳前後が5人くらいいて、30

代が2～3名います。

若い世代もいるのは本当にありがたいです。先輩たちも辞めずに長く勤めてくれています。

前田：従業員さんが会社の良さを評価してくれている証ですね。

小原：組織体制はどうですか。

横山：営業部、加工部、品質保証部、管理部（総務経理）があり、それぞれに部門長がいます。工場長は一人で、2つの工場を兼任し、さらに加工部長と営業部長を兼任してもらっています。



品質管理検定合格証

小原：輸送用機器具製造業関係の仕事もされているようですがどのような経緯からですか。

横山：元々お付き合いのあるお客様からです。やはり輸送用機器具製造業会社の仕事は基準が厳しいです。検品作業の仕事ですが、例えばどのロットの材料で、どの機械を使用し、誰が作ったか等を記録します。記録の保管期間も非常に長く、例えば納品後20年以上製造履歴・検査記録の保管が必要な物も多くあります。



検査装置

小原：輸送用機器具製造業関連の検品依頼がきたことは、御社の検品の精度が評価されているからですね。

横山：海外の他社に検品を依頼したようですが、何度依頼しても悪いものといいいものが混在してきたようで、当社に依頼してきたようです。海外のメーカーに出しても直らないということだと思います。

小原：今後AIを使って検品をやっていく予定はありますか。

横山：出荷検査については、画像測定器などを導入しできるところから自動化を進めています。選別検品や製品の修正に関しては作業量自体がそこまで多くなく、製品のばらつきなどの要素（例えば図面指示にない製品の反り、接着の強度、テープが製品に密着しているかついていないか）を機械的にどう判定するのかなどの課題があります。いずれコストメリットが出せるほど技術が進化したときには積極的に導入していきたいと考えています。この先人手不足がより深刻化することを鑑みるともう取り組み始めないといけないのかもしれません。

次なる成長への新たな挑戦

前田：量産化を推し進めて失敗する例も多くあります。御社は、これとは逆で堅実な戦略を実行していると思いますが、今後はどのような成長の絵を描いていますか。

横山：今までの蓄えたノウハウ、技術を大切にしながら着実に少しずつ伸ばしていきたいと思います。今はシート材の加工が多いですが、今後は樹脂や金

属部品の調達も強化し、そこに既存の当社の加工品をアッセンブリしてお客様にお納めしていきたいです。そのためには今までとは違う形で調達部門、品証部門の強化が必要になってくるし在庫の保管場所も必要です。いずれは当社取扱い製品を増やし、対応できる加工内容を充実させていって、今までより付加価値が提供できるようにしていきたいと考えています。

前田：工場が2か所に分かれているようですが、今後のことを考えて分けたのですか。

横山：一昨年コロナが流行ったときに2つに分けました。世の中的にコロナ感染にデリケートな時期で、一人感染者が出たら工場を2週間閉鎖しなければいけない時期もあり、操業停止のリスクを避ける意味（BCP）と、手加工部門は大きな設備移動がないこともあり新しい場所に移転しました。



工場内風景



倉庫写真



作業風景



賞状



引用：TOKYO BUSINESS DESIGN AWARD

前田：ある程度の量産は必要でしょうが、設備投資はリスクを伴います。

横山：実際に 2025 年量産予定の車載部品の話がきていて、現状の生産能力の 3 倍が必要で、着実に場所と設備を新たに用意しないといけなくなります。現実味を帯びてきたら、考えないといけません。

小原：「2021 年度東京ビジネスデザインアワード」に応募されたようですが、どのような経緯で応募されたのでしょうか。

横山：元々従業員から自社製品を出したい思いがあって、たまたま「2021 年度東京ビジネスデザインアワード」のことを知って応募しました。企業側の募集が先に始まり、それを見たデザイナーがこの企業面白そうだからとデザイン（製品）提案があるところからがスタートとなります。既に意匠登録も終わり今年の 2 月に最終「テーマ賞」を頂くことができました。

小原：どのような製品ですか。

横山：快眠ができるサポートの寝具です。寝る時に被るもので、防音と遮光を図るものです。この時出した試作品は、「使うときに広げ」「使わない時に収納」のコンセプトでしたが、形状が複雑で折り畳めるものを作れませんでした。とにかく最初の試作品は立体形状で、組み立てもめっちゃめっちゃ大変で。

小原：量産化のイメージはできていますか。

横山：まだ最終の素材選定もできていないし、形状も見直しが必要です。こういう物（BtoC 向け）を、開発して、作って、売るということをしたことがなく、勉強しないといけないと思っています。

小原：最後に具体的な将来の売上目標はありますか。

横山：2027 年度には現在の年商の 1.2 倍を目標にやっていきたいと考えています。とにかく目標年度迄に是が非でもここをブレイクスルーしていきます。

小原：本日は貴重なお話をお聞かせ頂きありがとうございました。

■会社概要

| | |
|-----|---|
| 会社名 | 株式会社東金バックキング |
| 代表者 | 代表取締役社長 横山 豊 |
| 住所 | 〒189-0002 東京都東村山市青葉町2-40-10 |
| 電話 | 042-390-3717 |
| 従業員 | 30名(正社員、パートを含む) |
| 資本金 | 2000万円 |
| 創業 | 昭和53年4月 |
| URL | https://www.togane.co.jp/packing/ |

■インタビュー

| | |
|-------|-------------------------------|
| 前田 進 | 千葉商科大学大学院商学研究科客員教授 中小企業診断士 |
| 小原 久明 | 千葉商科大学経済研究所客員研究員 中小企業診断士 |